Dall'organizzazione alla responsabilità e ai controlli

Raccordo con la Lezione 15 | D.Lgs. 47/2026

Il punto di partenza: Lezione 15

Scelta del sistema, nomina e funzionamento degli amministratori, deleghe e informazione consiliare sono stati trattati nella lezione precedente.

Gli amministratori

Interessi nelle operazioni sociali, uso delle informazioni, responsabilità e relative azioni: quali doveri e quali rimedi?

Gli organi di controllo

Collegio sindacale, denuncia al tribunale e revisione legale: funzioni distinte, poteri e responsabilità.

Il percorso delle due lezioni

Lezione 15: organizzazione e decisioni.
Lezione 16: doveri, responsabilità e controlli. Le regole comuni del 2026 collegano i due piani.

Interessi degli amministratori Informazione e decisione

Art. 2391 c.c.

Obbligo di informazione
L'amministratore comunica agli altri amministratori e all'organo di controllo ogni interesse, proprio o di terzi, in una determinata operazione: natura, termini, origine e portata.

Amministratore delegato e amministratore unico
Il delegato si astiene dal compiere l'operazione e ne investe l'organo collegiale.
L'amministratore unico informa anche la prima assemblea utile.

Decisione del consiglio
La deliberazione deve motivare adeguatamente le ragioni e la convenienza dell'operazione per la società.

Ulteriori cautele
Lo statuto o il regolamento consiliare possono stabilire ulteriori condizioni, modalità e limiti alla partecipazione dell'amministratore interessato.

Interessi degli amministratori Impugnazione e responsabilità

Artt. 2391 e 2390-bis c.c.

Quando la deliberazione è impugnabile

Deve poter arrecare danno alla società e ricorrere almeno una condizione:
– violazione degli obblighi di informazione o motivazione;
– voto determinante dell'amministratore interessato.

Legittimazione e termine

Possono impugnare gli amministratori e l'organo di controllo, entro 90 giorni. Chi ha votato a favore non può impugnare se gli obblighi informativi sono stati rispettati. Salvi i diritti dei terzi in buona fede.

Risarcimento

L'amministratore risponde dei danni causati alla società dalla propria azione od omissione.

Uso delle informazioni: art. 2390-bis

Vietato utilizzare a vantaggio proprio o di terzi dati, notizie o opportunità di affari appresi nell'incarico.
Conseguenze: possibile revoca e risarcimento.

La responsabilità degli amministratori

Artt. 2392 e 2396 c.c.

Diligenza e solidarietà

Rispondono solidalmente dei danni da violazione dei doveri di legge e statuto. La diligenza è commisurata alla natura dell'incarico e alle specifiche competenze.

Delega e obbligo di intervento

Le deleghe delimitano le responsabilità. Chi conosce fatti pregiudizievoli deve fare quanto può per impedirli o attenuarne le conseguenze, anche se non delegato.

Esclusione della responsabilità

Occorrono assenza di colpa, tempestiva annotazione del dissenso nel libro del consiglio e immediata comunicazione scritta al presidente dell'organo di controllo.

Direttori generali

La disciplina si applica anche ai direttori generali nominati dall'assemblea o per disposizione dello statuto, in relazione ai loro compiti; salve le azioni fondate sul rapporto di lavoro.

L’azione sociale di responsabilità

Artt. 2393 e 2396-terdecies c.c.

Finalità e deliberazione
L’azione mira al risarcimento del danno subito dalla società. È promossa a seguito di deliberazione assembleare, anche durante la liquidazione.

Iniziativa del collegio sindacale
Il collegio può deliberare l’azione con la maggioranza dei due terzi dei componenti: art. 2396-terdecies, non più art. 2393, terzo comma.

Discussione del bilancio e revoca
La delibera può essere adottata discutendo il bilancio, anche fuori dall’ordine del giorno, per fatti dell’esercizio. Se approvata da almeno un quinto del capitale, determina la revoca degli amministratori convenuti; l’assemblea li sostituisce.

Prescrizione
L’azione può essere esercitata entro cinque anni dalla cessazione dell’amministratore dalla carica.

Azione dei soci, rinuncia e transazione

Artt. 2393 e 2393-bis c.c.

Azione esercitata dai soci

Nelle S.p.A. chiuse: almeno un quinto del capitale, o la diversa misura statutaria non superiore a un terzo. Nelle società che ricorrono al mercato del capitale di rischio: un quarantesimo, o la minore misura statutaria.

La società resta la beneficiaria

Deve essere chiamata in giudizio; la citazione è notificata anche al presidente dell'organo di controllo. Ogni corrispettivo della rinuncia o transazione dei soci va a vantaggio della società.

Rinuncia e transazione della società

Occorrono una deliberazione assembleare espressa e l'assenza del voto contrario della minoranza qualificata: un quinto del capitale; un ventesimo nelle società aperte; oppure la misura statutaria prevista per l'azione della minoranza.

Azioni nelle procedure concorsuali e amministrazione giudiziaria

Artt. 2394-bis e 2396-quater c.c.

Legittimazione nelle procedure concorsuali
In liquidazione giudiziale, concordato liquidatorio, liquidazione coatta amministrativa e amministrazione straordinaria, le azioni richiamate dall'art. 2394-bis spettano agli organi delle rispettive procedure.

Chi agisce
Curatore, liquidatore giudiziale, commissario liquidatore e commissario straordinario.

La novità: decadenza biennale
Le azioni previste dall'art. 2394-bis vanno proposte entro due anni dalla sentenza di apertura della liquidazione giudiziale o dalla sentenza che dichiara lo stato di insolvenza, secondo la formulazione della norma.

Amministratore giudiziario
Può proporre l'azione contro amministratori e componenti dell'organo di controllo nel procedimento dell'art. 2396-quater, già art. 2409.

Creditori sociali e azione individuale

Artt. 2394 e 2395 c.c.

Creditori sociali: art. 2394

Gli amministratori rispondono per violazione degli obblighi di conservazione dell'integrità del patrimonio sociale. L'azione presuppone l'insufficienza del patrimonio a soddisfare i crediti.

Rapporto con l'azione sociale

La rinuncia della società non impedisce l'azione dei creditori. La transazione può essere impugnata dai creditori soltanto con l'azione revocatoria, se ne ricorrono i presupposti.

Socio o terzo: art. 2395

Occorre un danno diretto al patrimonio del socio o del terzo, causato da atti dolosi o colposi degli amministratori. Non basta il danno riflesso della diminuzione del patrimonio sociale.

Termini

Creditori: prescrizione quinquennale dall'oggettiva conoscibilità dell'insufficienza patrimoniale.
Azione individuale: cinque anni dal compimento dell'atto che ha pregiudicato il socio o il terzo.

Collegio sindacale
Composizione e requisiti

Art. 2397 c.c.; D.M. 29 dicembre 2004, n. 320

Composizione
Tre o cinque sindaci effettivi, soci o non soci, e due supplenti.

Requisito di revisore legale
Almeno un effettivo e un supplente devono essere iscritti nel Registro dei revisori legali, tenuto dal Ministero dell'economia e delle finanze.

Gli altri componenti
Se non iscritti nel Registro, sono scelti fra professori universitari di ruolo in materie economiche o giuridiche o fra gli iscritti agli albi professionali individuati dal decreto ministeriale.

Revisione affidata al collegio
Quando lo statuto attribuisce al collegio anche la revisione legale nei casi consentiti, tutti i componenti devono essere revisori legali iscritti nel Registro.

Collegio sindacale
Indipendenza e ineleggibilità

Artt. 2396-septies e 2399 c.c.

Cause generali

Non sono eleggibili coloro che si trovano nelle condizioni dell'art. 2382 c.c.

Legami personali e cariche incompatibili

Rilevano coniuge, parte dell'unione civile, convivente, parenti entro il quarto grado e affini entro il secondo grado degli amministratori, nonché le incompatibilità estese alle società del gruppo.

Rapporti professionali ed economici

Sono incompatibili i rapporti di lavoro o continuativi di consulenza o prestazione d'opera retribuita, e gli altri rapporti patrimoniali che compromettono l'indipendenza.

Incarichi nel gruppo e autonomia statutaria

La carica in organi di controllo di altre società del gruppo non è, di per sé, causa di ineleggibilità o decadenza. Lo statuto può aggiungere cause, incompatibilità e limiti al cumulo.

Nomina, durata e compenso dei sindaci

Artt. 2400, 2402 e 2351, quinto comma, c.c.

Nomina e pubblicità

I primi sindaci sono nominati nell'atto costitutivo; poi dall'assemblea. Lo statuto può riservare la nomina di un sindaco ai possessori di strumenti finanziari. Nomina e cessazione vanno iscritte entro 30 giorni nel Registro delle imprese.

Durata

I sindaci restano in carica per tre esercizi e scadono all'assemblea convocata per approvare il bilancio del terzo esercizio. Sono rieleggibili, salvo limiti statutari.

Continuità dell'organo

La cessazione per scadenza del termine produce effetto quando il collegio è stato ricostituito.

Compenso

Se non è stabilita dallo statuto, la retribuzione annuale è determinata dall'assemblea all'atto della nomina per l'intera durata dell'ufficio.

Cessazione dei sindaci

Artt. 2396-septies, 2399, 2400, 2404 e 2405 c.c.

Cause di cessazione anticipata
Morte, rinuncia, decadenza e revoca per giusta causa.

Decadenza: requisiti e partecipazione
Sopravvenuta ineleggibilità, cancellazione o sospensione dal Registro dei revisori; senza giustificato motivo:
– assenza a due riunioni del collegio nell'esercizio;
– assenza alle assemblee o a due adunanze consecutive del consiglio o del comitato esecutivo nell'esercizio.

Revoca
È deliberata dall'assemblea solo per giusta causa. La deliberazione deve essere approvata con decreto del tribunale, sentito l'interessato.

Previsioni statutarie
Lo statuto può prevedere ulteriori cause di ineleggibilità o decadenza, incompatibilità e limiti al cumulo degli incarichi.

Sostituzione dei sindaci

Art. 2401 c.c.

Subentro dei supplenti
In caso di morte, rinuncia o decadenza, subentrano i supplenti in ordine di età, nel rispetto dei requisiti professionali dell'art. 2397, secondo comma.

Prima assemblea successiva
I subentranti restano fino alla prossima assemblea, che nomina effettivi e supplenti necessari per integrare il collegio. I nuovi nominati scadono insieme ai sindaci già in carica.

Collegio incompleto
Se i supplenti non consentono di completare il collegio, l'assemblea deve essere convocata per provvedere alla sua integrazione.

Sostituzione del presidente
Fino alla prossima assemblea, la presidenza è assunta dal sindaco più anziano.

Doveri di vigilanza del collegio sindacale

Artt. 2396-quinquies, 2405 e 2429 c.c.

Legalità e corretta amministrazione
Il collegio vigila sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.

Assetti, controllo interno e rischi
Vigila sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, compresi il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e il coordinamento delle sue funzioni.

Partecipazione e informazione ai soci
I sindaci assistono alle assemblee, al consiglio e al comitato esecutivo. Il collegio riferisce all'assemblea sull'attività di vigilanza, sulle omissioni e sui fatti censurabili.

Relazione sul bilancio
Riferisce sui risultati dell'esercizio e sull'attività svolta; formula osservazioni e proposte sul bilancio e sulla sua approvazione.

Ispezioni, informazioni e poteri di reazione

Artt. 2396-sexies, 2403-bis, 2377 e 2388 c.c.

Ispezioni e controlli

Il collegio e, nel sistema con collegio sindacale, anche ciascun sindaco possono procedere in ogni momento a ispezioni e controlli.

Informazioni e ausiliari

Il collegio chiede notizie agli amministratori e scambia informazioni con gli organi delle controllate. I sindaci possono avvalersi di dipendenti e ausiliari: responsabilità e spese restano proprie.

Informazioni riservate

Gli amministratori possono rifiutare l'accesso alle informazioni riservate agli ausiliari e dipendenti dei sindaci, non ai sindaci stessi.

Reazione alle irregolarità

Per fatti censurabili gravi e urgenti, il collegio può convocare l'assemblea previa comunicazione al presidente del consiglio. Può impugnare le deliberazioni assembleari e consiliari nei casi previsti dalla legge.

Denunce dei soci e funzioni sostitutive

Artt. 2396-ter, 2406 e 2396-undecies c.c.

Denuncia di qualsiasi socio
Ogni socio può segnalare fatti censurabili. Il collegio deve tener conto della denuncia e riferirne all'assemblea.

Denuncia della minoranza qualificata
Con almeno un ventesimo del capitale, o un cinquantesimo nelle società aperte, il collegio indaga senza ritardo e presenta conclusioni e proposte. Lo statuto può ridurre le soglie. Convocazione obbligatoria per fatti gravi e urgenti.

Omissioni degli amministratori
In caso di omissione o ingiustificato ritardo, il collegio convoca l'assemblea ed esegue le pubblicazioni prescritte dalla legge.

Cessazione dell'intero organo amministrativo
Se cessano l'amministratore unico o tutti gli amministratori, convoca d'urgenza l'assemblea e, nel frattempo, può compiere atti di ordinaria amministrazione.

Altre funzioni del collegio sindacale

Artt. 2426, 2389, 2396-duodecies e 2441 c.c.

Consenso alle iscrizioni in bilancio

Nei casi e alle condizioni dell'art. 2426, nn. 5 e 6, è richiesto il consenso del collegio, ove esistente, per:
– costi di impianto e ampliamento;
– costi di sviluppo con utilità pluriennale;
– avviamento acquisito a titolo oneroso.

Compensi degli amministratori

Il collegio esprime parere sulla remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche. Per i compensi dei componenti del comitato esecutivo rileva anche l'art. 2396-duodecies.

Esclusione o limitazione dell'opzione

Esprime il parere sulla congruità del prezzo di emissione delle azioni ai sensi dell'art. 2441, sesto comma.

Funzionamento del collegio sindacale

Artt. 2396-octies e 2404 c.c.

Riunioni

Il collegio deve riunirsi almeno ogni 90 giorni. Sono ammesse riunioni con mezzi di telecomunicazione se lo statuto lo consente e ne indica le modalità.

Costituzione e deliberazioni

Quorum costitutivo: maggioranza dei componenti.
Quorum deliberativo: maggioranza assoluta dei presenti.

Verbale e dissenso

Il verbale è trascritto nel libro dell'organo di controllo e sottoscritto dagli intervenuti. Il sindaco dissenziente ha diritto di farvi iscrivere i motivi del dissenso.

Partecipazione obbligatoria

L'assenza ingiustificata a due riunioni del collegio durante un esercizio determina la decadenza: art. 2404.

La responsabilità dei sindaci

Art. 2407 c.c., come modificato dalla L. 35/2025

Doveri e presupposti

Professionalità e diligenza, verità delle attestazioni e segreto d'ufficio. Responsabilità per il danno causalmente collegato alla violazione dei propri doveri.

Limiti risarcitori, salvo il dolo

In rapporto al compenso annuo percepito:
Fino a 10.000 euro: 15 volte il compenso.
Da 10.000 a 50.000 euro: 12 volte.
Oltre 50.000 euro: 10 volte.
La disciplina opera anche se il collegio esercita la revisione legale.

Azioni e prescrizione

Si applicano, in quanto compatibili, gli artt. 2393, 2393-bis, 2394, 2394-bis e 2395. Prescrizione: cinque anni dal deposito della relazione ex art. 2429 relativa all'esercizio in cui si è verificato il danno.

Denuncia al tribunale
Presupposti e legittimazione

Art. 2396-quater c.c. (già art. 2409)

Presupposti

Fondato sospetto di gravi irregolarità gestorie compiute dagli amministratori in violazione dei propri doveri, potenzialmente dannose per la società o una o più controllate.

Chi può denunciare

Soci con almeno un decimo del capitale, o un ventesimo nelle società aperte; lo statuto può ridurre le soglie. È legittimato anche l'organo di controllo; nelle società aperte, anche il pubblico ministero.

Ricorso e ispezione

Il ricorso è notificato anche alla società. Sentiti amministratori e componenti dell'organo di controllo, il tribunale può disporre l'ispezione, eventualmente con cauzione. Il provvedimento è reclamabile.

Spese

A carico dei soci richiedenti; a carico della società quando l'iniziativa proviene dall'organo di controllo o dal pubblico ministero.

Denuncia al tribunale
Sospensione e provvedimenti

Art. 2396-quater, commi 3–6, c.c.

Sospensione senza ispezione
Se gli amministratori sono sostituiti con soggetti adeguati, che accertano ed eliminano le violazioni e riferiscono al tribunale, il procedimento è sospeso. Il tribunale può richiedere anche la sostituzione dell'organo di controllo.

Persistenza delle irregolarità
Il tribunale può adottare provvedimenti provvisori e convocare l'assemblea. Nei casi più gravi revoca gli amministratori ed eventualmente l'organo di controllo e nomina un amministratore giudiziario.

Amministratore giudiziario
Può promuovere azioni di responsabilità. Prima della scadenza rende conto al tribunale e convoca e presiede l'assemblea per rinnovare gli organi o proporre liquidazione o accesso a una procedura concorsuale.

La revisione legale dei conti

Artt. 2396-novies, 2403 e 2409-bis c.c.

Due funzioni distinte

Vigilanza sulla gestione e revisione legale dei conti sono funzioni diverse. Di regola la revisione è affidata a un revisore legale o a una società di revisione iscritti nel Registro.

Possibile attribuzione al collegio

Lo statuto delle società non tenute al bilancio consolidato può affidarla al collegio sindacale; tutti i sindaci devono essere revisori legali. Restano i divieti delle discipline speciali.

Quando occorre un revisore esterno

In particolare: bilancio consolidato; enti di interesse pubblico o a regime intermedio e altri casi di legge. Per le S.p.A. a controllo pubblico il collegio non può svolgere la revisione.

Fonti

Disciplina codicistica e D.Lgs. 39/2010; per le società a controllo pubblico, art. 3, comma 2, D.Lgs. 175/2016.

Il revisore: conferimento e cessazione dell'incarico

Artt. 10 e 13 D.Lgs. 39/2010

Conferimento e corrispettivo

Prima nomina nell'atto costitutivo; successivamente l'assemblea conferisce l'incarico su proposta motivata dell'organo di controllo e determina il corrispettivo per l'intera durata.

Indipendenza e durata

Il revisore deve essere indipendente. Nel regime ordinario l'incarico dura tre esercizi e scade con l'assemblea che approva il bilancio del terzo esercizio.

Cessazione anticipata

Revoca solo per giusta causa, sentito l'organo di controllo; non basta un dissenso su trattamenti contabili o procedure di revisione. Sono ammesse dimissioni e risoluzione consensuale nei casi e modi previsti.

Continuità della revisione

In caso di dimissioni o risoluzione consensuale, le funzioni proseguono fino all'efficacia del nuovo incarico e comunque non oltre sei mesi.

Funzioni e poteri del revisore

Artt. 10-quater e 14 D.Lgs. 39/2010; artt. 2429 e 2409-septies c.c.

Verifiche e giudizio sul bilancio

Verifica la regolare tenuta della contabilità e la corretta rilevazione dei fatti di gestione. Esprime con apposita relazione il giudizio sul bilancio d'esercizio e, ove redatto, consolidato.

Accesso alle informazioni

Può ottenere dagli amministratori documenti e notizie utili e procedere ad accertamenti e controlli. Scambia tempestivamente informazioni rilevanti con l'organo di controllo.

Documentazione

L'attività è documentata nelle carte di lavoro e nel fascicolo di revisione. Documentazione e relazioni sono conservate per dieci anni dalla relazione di revisione.

Messa a disposizione dei soci

La relazione è depositata presso la sede insieme al bilancio nei quindici giorni precedenti l'assemblea e fino alla sua approvazione.

La responsabilità del revisore

Art. 15 D.Lgs. 39/2010; Corte cost. n. 115/2024

Responsabilità verso società, soci e terzi
Revisori e società di revisione rispondono dei danni da inadempimento dei propri doveri, in solido fra loro e con gli amministratori. Nei rapporti interni rileva il contributo effettivo al danno.

Responsabile dell'incarico e collaboratori
Il responsabile e i dipendenti che hanno collaborato rispondono, in solido con la società di revisione, per propri inadempimenti o illeciti, nei limiti del contributo effettivo al danno.

Prescrizione
Cinque anni dalla relazione relativa all'attività contestata, secondo l'art. 15, comma 3. Per soci e terzi, la Corte costituzionale esclude una decorrenza anteriore al perfezionamento dell'illecito dannoso.

Disciplina autonoma
La responsabilità del revisore esterno non si ricava dal semplice rinvio all'art. 2407 c.c.